

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACION
PARA ESTUDIANTES DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA

RUBY SANTIZO DE HERNANDEZ

GUATEMALA

1991

BIBLIOTECA
DE LA
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACION
PARA ESTUDIANTES EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACION
PARA ESTUDIANTES DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA

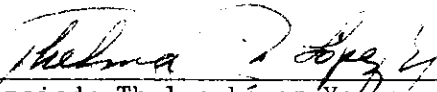
RUBY SANTIZO DE HERNANDEZ

Modelo de Trabajo Profesional presentado para optar
al grado académico de Maestría en Administración Educativa

GUATEMALA


1991


Vo. Bo.


Licenciada Thelma López Young
Asesora

Tribunal:


Licenciada Edda Fabián


Licenciado Luis Antonio Menéndez


Licenciada Thelma López Young

Fecha de Aprobación: 27 de febrero de 1991

CONTENIDO		Páginas
I	INTRODUCCION	1
II	OBJETIVOS	7
III	MARCO CONCEPTUAL	9
	A. Antecedentes del problema	9
	B. Importancia del problema	10
	C. Alcances y límites	10
IV	FUNDAMENTACION TEORICA	13
	A. La administración científica y los procedimientos adminis- trativos:	13
	1. Principio de la investigación	15
	2. Principios del planeamiento	16
	a. Principio de precisión	17
	b. Principio de flexibilidad	17
	c. Principio de unidad	17
	3. Organización	19
	a. Su importancia	19
	b. Principios de la organización	20
	a.1 Especialización	20
	b.2 Unidad de mando	20
	c.3 Unidad de objetivos	20
	d.4 Eficiencia	20
	e.5 Alcances de la dirección	20
	f.6 Adecuación	20
	g.7 Orden	21
	4. Integración	21
	5. Dirección	22
	6. Control	23

	CONTENIDO	Páginas
	B. Teoría general de sistemas	24
	1. Sistemas de información administrativos	24
	C. Diseño curricular	28
	D. Administración universitaria	32
	E. Administración para estudiantes universitarios	37
V	METODOLOGIA	41
VI	DIAGNOSTICO	47
	A. Antecedentes	
	B. Objetivo	
	C. Organización	47
VII	PROPUESTA	53
	A. Modelo de la administración general de la universidad	
	1. Organigrama propuesto	55
	B. Modelo de administración de estudiantes de una Universidad privada	56
	1. Sección de asistencia social	60
	2. Sección de orientación estudiantil	61
	3. Sección de asistencia económica estudiantil	63
	4. Sección de Arte y Cultura	66
	5. Sección de Deportes	67
	6. Sección de egresados	68
	C. Sistema de información administrativa	69
	D. Factibilidad de la propuesta	71
	BIBLIOGRAFIA	75
	ANEXOS	79

I. INTRODUCCIÓN

A través de los años, el hombre ha variado su modo de actuar y ha buscado nuevas formas para lograr mejores resultados con lo que tiene y puede obtener. Por ello, cada vez está en la búsqueda de mejores y más eficientes métodos administrativos. Traza planes, diseña programas y combina elementos técnico científicos para que, al conjugar conocimientos y acciones encaminadas al control de determinados factores, pueda alcanzar los objetivos preestablecidos.

Respecto de la universidad, que para efectos de este trabajo fue seleccionada, gravita el incremento de la población estudiantil, la creciente exigencia del progreso tecnológico, el compromiso adquirido frente al contexto social. De tal suerte que la institución no puede substraerse ante esa realidad, la cual obliga a crear o mejorar sus mecanismos administrativos para mejorar el uso de los recursos en aras de un mejor cumplimiento en su misión educativa.

Para responder a este desafío, la universidad ha intentado hacer los cambios necesarios en las áreas en donde se han ido detectando las partes susceptibles de mejoramiento, actualizando los servicios de apoyo a la docencia y al desarro-

llo de los programas, de acuerdo con los recursos disponibles en cada momento.

Se afirma que la administración es un proceso dinámico y que el hombre debe estar a la altura de dicho dinamismo. Se experimentan nuevos modelos de planes, programas y técnicas de transformación, en los diversos componentes de las relaciones administrativas, permitiendo con ello a los involucrados en el hecho educativo universitario racionalizar y mejorar el uso de los recursos destinados a ello.

El elemento humano es el común denominador de la eficiencia de todos los demás factores en juego dentro de los procesos administrativos, ya que éstos son efectuados por hombres. De lo anterior se deduce que la calidad, cantidad y actitud del elemento humano condiciona los resultados obtenidos en la producción de bienes y servicios, compras, ventas, finanzas, registros y en la administración general.

La administración general cada vez se ha ido especializando más, estableciéndose campos bien definidos para ciertas áreas. Tenemos muchos especialistas en administración de personal, no así en el campo de la administración educativa, la que en Guatemala ha tenido poco desarrollo con relación a otras áreas. Concretamente, el área de la administración para

estudiantes aún no ha sido suficientemente abordada en el nivel superior, circunstancia que puede afectar actividades de la universidad y el logro de sus objetivos.

Establecer el papel que juega la administración de estudiantes en una universidad privada es fundamental para la propuesta de un modelo administrativo en el nivel superior. Este promoverá, dentro de la misma comunidad universitaria, nuevas formas de relación entre las personas que trabajan en y para la universidad, orientadas a la realización integral del estudiante y al desarrollo de la institución. El modelo propuesto busca formas de articular planificadamente los objetivos institucionales y estudiantiles, donde las diferentes variables que inciden en los resultados, tanto para la universidad como para los estudiantes, contribuyan a elevar el rendimiento académico y la calidad del egresado.

De la calidad esperada y obtenida en los egresados universitarios, se puede deducir la responsabilidad que en la organización y desarrollo de la vida nacional tiene la universidad. Por ello, investigadores, docentes, profesionales y estudiantes deben integrar un gran equipo de trabajo encargado de estudiar y planificar las diversas áreas determinantes en el desarrollo de una nación; entre ellas, economía, salud, agricultura y educación.

Al integrar un equipo de trabajo debe existir un objetivo común que le permita establecer lineamientos precisos y concretos. Sin embargo, algunas veces surge la pregunta: ¿será que los objetivos terminales de cada uno de los organismos inmersos en el quehacer educativo superior son congruentes entre sí?. La realidad parece decir lo contrario, pues se encuentran desarticulaciones entre aspectos académicos y administrativos, originándose situaciones que vienen a entorpecer la obtención de resultados esperados. Lo anterior puede resumirse así: Si no se tiene el material escrito y específico para orientar, organizar y tratar a las personas involucradas en actividades académicas, incidirá negativamente en todo el sistema de enseñanza-aprendizaje. Sin el apoyo que se necesita en las labores académicas, el estudiante no puede desarrollar su posibilidad de capacitación y no se realiza como individuo ni como parte de la comunidad estudiantil.

Se sobrentiende que la universidad es por tradición, una institución que busca la excelencia desde el momento en que se dedica a capacitar técnicos y profesionales catalizadores del progreso y bienestar de la sociedad. Por esa razón, una de las principales preocupaciones en este trabajo ha sido desarrollar objetivos y principios de un programa administrativo para estudiantes con base en requerimientos y necesidades dadas en la universidad, para apoyar el trabajo académico

que, sin lugar a duda, es lo más importante en una institución educativa.

Asimismo, con el programa sugerido se trata de evitar el crecimiento desorganizado de la parte administrativa y evitar una estructura que lejos de favorecer el desarrollo, deteriore o estanque a la universidad. Se desea del sistema administrativo propuesto su congruencia con la realidad económica institucional, de manera que se invierta lo estrictamente necesario y así lograr un rendimiento satisfactorio en beneficio de los sectores involucrados.

Este proyecto contiene, sin duda, algunos aspectos no conocidos o aplicados para mejorar el rendimiento en algunas áreas de la administración universitaria y se presenta como una alternativa experimental susceptible de encontrar grandes dificultades, con riesgo de equivocación.

Con este trabajo se pretende motivar a quienes se dedican a la administración universitaria, para que tomen conciencia de su responsabilidad en mantener en grado óptimo todo el sistema de apoyo a la tarea académica de la universidad.

II. OBJETIVOS

1. Coadyuvar al desarrollo administrativo de la universidad, específicamente en el área de administración para estudiantes universitarios.
2. Proponer un modelo de administración de estudiantes para una universidad privada en Guatemala.

III. MARCO CONCEPTUAL

A. Antecedentes del problema.

De acuerdo a Filho (1965:179), la administración de los estudiantes es cada vez más compleja, dado al incremento en el número de estudiantes, la diversificación y especialización de las carreras ofrecidas. En nuestro país se evidencia una falta de comprensión por parte de algunos administradores universitarios respecto de la importancia que reviste crear condiciones para el desarrollo de actitudes de responsabilidad personal y social en los estudiantes. No se ofrecen oportunidades educativas variadas, que induzcan a una forma natural de disciplina a través de un autogobierno, que permita desarrollar actitudes de responsabilidad personal y social.

Sobre el particular, Filho (1965:179) dice:

"En muchos países se mantiene en las universidades, la tradición del Código de Honor, que los estudiantes respetan y hacen respetar, y en función del cual justifican la existencia de sus propias agrupaciones de autogobierno, incluyendo un consejo de alumnos, regulador de la disciplina no sólo de las dependencias escolares, sino también de la vida social. Dicho consejo puede imponer penas disciplinarias, incluyendo la expulsión de la escuela, por apelación a la administración del establecimiento. Tal es lo que ocurre en muchas universidades norteamericanas." Es importante que la universidad

reflexione sobre sí misma e incluso que determine si su conformación administrativa responde a las necesidades y exigencias de una institución de educación superior.

B. Importancia del Problema.

Constantemente se están haciendo afirmaciones como las siguientes:

1. Los estudiantes no se quieren esforzar
2. Los estudiantes no saben qué es lo que quieren y por eso se cambian constantemente de carreras o se retiran después del primer examen parcial.
3. El estudiante promedio es malo; y otras más en ese orden de ideas.

Algunas afirmaciones pueden ser ciertas, aunque no en su totalidad, porque no es sólo atribuible al estudiante el resultado de su rendimiento, sino también la universidad tiene cuota de responsabilidad, y es aquí donde surge la interrogante, ¿cuál es la relación que tiene la administración para estudiantes en una universidad privada y el rendimiento general de sus estudiantes ?

C. Alcances y límites.

Con la realización de este trabajo se pretende conocer la importancia que la administración para estudiantes tiene dentro del contexto de la administración general de una universidad, así como proponer un modelo que pueda ser implementado a corto plazo.

Se desea que esta propuesta sea recibida con aceptación por aquellos que tienen en sus manos el poder de decisión en instituciones de nivel superior. Se han hecho algunas críticas constructivas esperando que posteriormente permitan retomar principios y objetivos planteados por estudiosos de la materia, para orientar el quehacer de la administración para estudiantes.

Con este trabajo se pretende motivar a quienes se dedican a la administración universitaria, para que tomen conciencia de su responsabilidad en mantener en grado óptimo todo el sistema de apoyo a la tarea académica de la universidad.

Como en cualquier trabajo, los escollos encontrados se han tratado de salvar, entre ellos la poca información escrita sobre aspectos administrativos de una universidad privada. Además, por las características que se manifiestan en las relaciones entre las diferentes universidades privadas de nuestro medio, aún no es posible hacer investigaciones a fondo que permitan captar información específica, por lo tanto, las conclusiones dadas sólo pueden ser consideradas desde un punto de vista muy general.

IV. FUNDAMENTACION TEÓRICA

A. La Administración Científica y los procedimientos administrativos.

La administración como ciencia hizo su aparición como especialidad en el último cuarto del Siglo XIX. Cuando las industrias principiaron a producir en gran escala se vieron obligadas a ordenar, disponer y organizar los recursos a su disposición, tanto materiales como de personal, graduando y dosificando su uso para obtener mayores rendimientos y producir mejor.

La causa principal de los desastres bajo los cuales sufre hoy la humanidad es la falta de equilibrio entre el conocimiento que el hombre tiene de las ciencias físicas y su comprensión de las leyes de la organización social necesaria para controlar el poder que tal saber ha creado.

La administración busca siempre un fin eminentemente práctico: obtener resultados. Todo el conjunto de sus principios, reglas e instrumentos auxiliares van orientados precisamente a alcanzar esos resultados. La administración en sí misma es esencialmente práctica. Si una persona dotada de grandes conocimientos no fuese capaz de obtener resultados, no puede llamarse buen administrador, a lo más sería un mero teórico de la administración.

Urwick señala que en una de las exposiciones que tuviera lugar en el Politécnico de Londres en 1942, se aseveró: "Tratar la administración como un principio, requiere cierta temeridad" (1969:9). Esto mismo se sigue considerando como válido en algunas instituciones. Además, se dice que en el manejo de la administración hay despilfarro, confusión, desavenencias y frustración. Para lograr desaparecer éstos señalamientos negativos, es necesario comenzar por aclarar en la mente de los interesados, cuáles son los principios básicos de la administración y los métodos sanos y aplicables en cada situación dada, para evitar los errores y satisfacer las exigencias que el servicio impone.

Henry Fayol (1969:19), famoso industrial francés, intentó poner en forma lógica los principios básicos de su éxito como administrador. Insistió en que el éxito no tiene nada difícil ni desusado, es simplemente consecuencia lógica de atenerse estrictamente a principios. Enmarcó la administración en cinco aspectos principales: hacer planes, organizar, mandar, coordinar y controlar. La palabra que él empleó **prevoyance**, se ha traducido en: hacer planes, abarca en realidad dos funciones VATICINAR Y HACER PLANES.

La investigación es fundamental para conocer la relación causal de los hechos que el hombre desea conocer; asimismo, en la administración, también se debe investigar los factores involucrados para establecer el proceso que lleva al vaticinio y su efecto resultante es la planificación.

Mary Parket Follet (1969:33) afirmó que

" quienes dedican tiempo y pensamiento al planeamiento, llevan a cabo uno de los servicios más necesarios en el mundo. Según su preocupación por definir el concepto del planeamiento, éstas personas no dedican atención suficiente a la manera de llevarlo a cabo".

Parket Follet trató de establecer principios de apuntalamiento para el proceso de planeamiento administrativo. Siempre creyó en la administración como arte basado en la investigación; de esta manera sostuvo que todo procedimiento de conocimiento está basado en la investigación de los hechos, convirtiéndose así en el primer principio de la investigación.

Según Urwick, la investigación puede llevarse a cabo con éxito a la luz de ciertos principios sostenidos con firmeza y a los que habrá de ceñirse en forma estricta todos los que dirijan actividades de investigación (1969-25)

1. Principios de la Investigación:

La investigación sirve de base al proceso de vaticinar y se fundamenta en varios principios como los son: determinismo, relación, análisis, definición y medición.

Para realizar una eficaz investigación, se debe recurrir al vaticinio, revestirlo de una forma correspondiente a las realidades de la situación, es decir,

apuntar a un objetivo general congruente a la política de líneas generales de la institución. Al vaticinar se debe tener presente el efecto esperado en cualquier actividad. Cuando ésta se basa en predicciones, el cambio se puede percibir si lo nuevo se basa en formas científicas de producción.

2. Planeamiento: Según Reyes Ponce (1972-165), con el planeamiento se fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, secuencias de operaciones y determinaciones de tiempos necesarios para realizarlo.

La importancia de la planeación radica en que para poder administrar, es decir, hacer a través de otros, es necesario hacer planes sobre la forma cómo esa acción habrá de coordinarse.

No se puede planificar algo si no se tiene claramente definido el objetivo. Muchos ejecutivos no conocen sus propios objetivos, pero cuando el administrador si los conoce, puede predecir lo que hará en el futuro y para ello se basa en los siguientes principios:

- a. Principio de Precisión: Reyes Ponce (1972-166) señala:

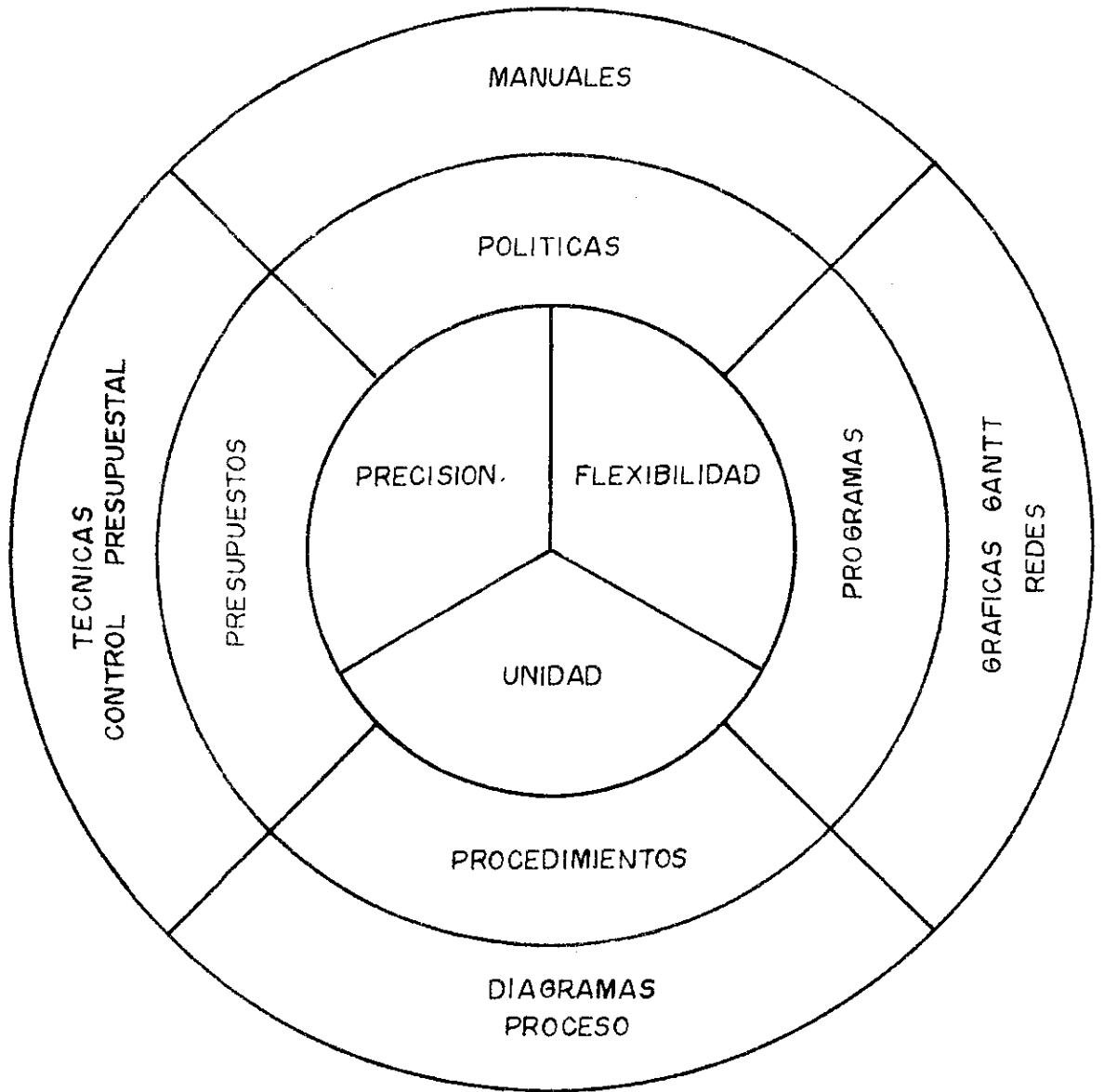
"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible porque van a regir acciones concretas"

Cuanto más precisos y concretos son los planes, más confianza se tendrá en ellos, no trabajando como en un juego de azar, sino teniendo los planes como un sólido esqueleto sobre el cual pueden calcularse adaptaciones futuras.

- b. Principio de Flexibilidad: Siguiendo con el pensamiento de Reyes Ponce (1972-166) " Dentro de la precisión, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan de éste, ya sea en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión"

El planeamiento perfecto permite la flexibilidad, es decir, cuando cede a la presión puede variar un poco respecto de lo planificado, pero en el momento que la presión cesa, lo planeado puede volver a conducir con la mínima demora inevitable.

- c. Principio de Unidad: Reyes Ponce (1972-168)" Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general"



PRINCIPIOS: CIRCULO CENTRAL
REGLAS: CIRCULO INTERMEDIO
PRINCIPALES INSTRUMENTOS: CIRCULO EXTERIOR

PLANEACION

El planeamiento es fundamentalmente intelectual, una predisposición mental de hacer las cosas en forma ordenada; a pensar antes de actuar y accionar a la luz de los hechos más que de las conjeturas. Es la antítesis de la apuesta, de la tendencia especulativa y no hay dispositivos que puedan sustituir el arduo trabajo de pensar exigido en el planeamiento. Nos podemos ayudar por instrumentos, pero nada sustituye a las mente en el momento de la planeación.

3. Organización: El término **organización** considerado en sentido limitado, determina cuáles son las actividades necesarias para cualquier propósito. Dicho en otras palabras, es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución.

a. Su importancia: Es el elemento final del aspecto teórico, es decir, que recoge complementos y lleva a sus últimos detalles la planificación. Es también el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los prácticos.

Cuando una institución no cuenta con una organización basada en principios, quienes la dirigen no tienen apoyo consistente; pero si éstos existen y son comprendidos por todos los involucrados en la institución, consecuentemente existirá un mejor ambiente de armonía y cooperación en beneficio de todos.

b. Principios de la Organización:

- b.1 Especialización: **"Cuanto más se divide el trabajo dedicando a cada empleado a una actividad, más limitada y concreta, se obtiene de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza"** Reyes Ponce (1974-213).
- b.2 Unidad de mando: **"Para cada función debe existir un solo jefe"** Reyes Ponce (1974-214). Este principio es claro y enfático y para evitar problemas innecesarios, cada subordinado no debe recibir órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas.
- b.3 Unidad de objetivo: La organización en general, todos y cada uno de sus integrantes deben contribuir al logro del objetivo de la institución.
- b.4 Eficiencia: Toda la organización debe alcanzar sus objetivos con el mínimo de consecuencias o costos no buscados.
- b.5 Alcance de la dirección: Hay un límite en el número de personas que un individuo puede dirigir en forma efectiva.
- b.6 Adecuación: Ver que la organización humana y material sea adecuada a los objetivos, recursos y necesidades de la institución. El vaticinio entra en proceso con el estableci-

miento de una organización adecuada y cobra efecto con la coordinación.

b.7 Orden: Establece que debe asegurarse el orden material y humano. El planeamiento entra en proceso con el mando, y cobra efecto con el control.

En la organización hay división de trabajo, que se traduce en deberes llevados a cabo por los individuos identificados con la institución, en virtud de su incorporación a la organización. Por su propia naturaleza, la organización significa obligatoriedad en el cumplimiento de las responsabilidades distribuidas, así como la rendición de cuentas del trabajo realizado. También hay un elemento de poder que busca la eficiencia ejerciendo la autoridad apropiada para alcanzar la acción óptima de los demás.

4. Integración: definición dada por Reyes Ponce en sus estudios sobre administración (1974-256).

"La integración es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social"

En la etapa de la integración se establece el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico, lo teórico y lo

práctico. Es importante destacar que al hacer los esquemas de integración, debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres, o sea buscar al hombre adecuado para el puesto adecuado. Dentro de este contexto debe proveerse a cada miembro de una institución los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

5. Dirección: Reyes Ponces (1974-305) la define así:

"La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas"

Desde otro punto de vista, la dirección es aceptada como coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran un sistema corporativo. Independientemente de los diferentes enfoques del tema, todos tienden a buscar resultados tales como: llevar a cabo acciones productivas en cualquier nivel de ejecución; es decir, obtener buena producción dentro del nivel en que un jefe tenga la atribución de dirigir a otros.

Las fases de la dirección en forma breve las agruparemos así:

a) delegación de autoridad (ver Anexo 1),

- b) ejercer autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases y todo aquello necesario para una clara delimitación de ella.
- c) establecer canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados; y
- d) supervisar el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

6. Control: Cuando pensamos en el control, muchas veces lo hacemos únicamente en función de "ver lo que están haciendo los empleados y si lo están haciendo mal, dictar medidas disciplinarias"; sin embargo, el control es mucho más, es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Actualmente es posible, en muchos casos, obtener una realimentación de las informaciones resultantes del mismo control y utilizarlas para iniciar la acción correctiva en forma automática, de ésta manera no hay que esperar los resultados finales para poner en obra la acción correctiva. Un procedimiento previamente establecido va corrigiendo la acción constantemente, con base en resultados y sin detenerse.

B. Teoría General de Sistemas

La información (en la ciencia de la conducta) es un signo o conjunto de signos que impulsan a la acción. Se distingue de los datos porque éstos no son estímulos de acción, sino simplemente cadenas de caracteres o patrones sin interpretar. La toma de decisiones es un paso que conduce a la acción, se basa en la información, es decir que la información organizada reduce la incertidumbre en el momento de tomar decisiones.

1. Sistemas de información administrativa. Se da este nombre al sistema que, examina y recupera los datos provenientes del ambiente, captura los datos a partir de transacciones y operaciones efectuadas dentro de la institución, filtra, reorganiza y selecciona los datos para presentarlos en forma de información a los funcionarios, proporcionándoles los mejores medios de elección.

Un moderno sistema de información administrativa ofrece un servicio que actúa sobre los datos y la información para satisfacer la demanda de información. El sistema de información administrativa (MIS) no sólo proporciona información para ayudar a los gerentes a tomar grandes decisiones, sino también puede estar diseñado para tomar decisiones en casos de problemas repetitivos.

Los sistemas de información administrativa son la aplicación práctica de la teoría de la administración, la generación de información y el diseño de sistemas al ejercicio de la administración. Aunque se han dado otras designaciones (sistemas de apoyo a las decisiones, administración de la tecnología de la información y administración de los recursos de información), el MIS sigue siendo el concepto central que satisface las necesidades de información de los gerentes a un costo óptimo.

La introducción de un sistema de información administrativa exige conocer dos áreas: los conceptos del sistema de información administrativa y los procedimientos para desarrollarlo. Las partes en que se funda dicho sistema son:

- a. Conceptos de sistema y la ciencia de la administración
- b. Administración en la organización
- c. Sistemas organizacionales
- d. Datos, información y comunicación
- e. Sistema de computación
- f. Administración de la base de datos
- g. Planeación, control y toma de decisiones con MIS; y
- h. Ciclo de desarrollo del sistema de información administrativa.

El desarrollo del sistema de información administrativa es un proceso continuo, requiriendo una persona encargada de él. El individuo que ocupe ese puesto dependerá de un ejecutivo de alto nivel, pero no de la contabilidad ni del procesamiento de datos. El ejecutivo debe ocupar una posición que le permita servir a todos los gerentes de línea en forma adecuada.

Las características básicas de un sistema administrativo para una universidad son:

<u>Sistema</u>	<u>Metas básicas</u>	<u>Elementos</u>	<u>Entradas</u>	<u>Salidas</u>
Universidad	Generar y difundir información, crear líderes, prestar servicios a la comunidad.	Personas, edificios, máquinas, mobiliario y equipo.	Personas, dinero, información energía.	personas información, servicios

Antes no se comprendía a cabalidad el alcance del mejoramiento de los sistemas administrativos, estaba encaminado únicamente a aspectos contables y el personal quedaba sumamente limitado en sus calidades creativas. Afortunadamente, ya se conoce que una organización es básicamente un sistema de cooperación entre sí, cuya eficacia depende cada vez menos de la calidad del esfuerzo individual y sí cada vez más de la lógica y del diseño total y de la precisión que tenga la contribución de cada individuo en el plan total.

Los pocos o buenos sistemas que se tienen en algunas organizaciones están centrados en la gente, no en las computadoras; si bien es cierto, las computadoras son una gran herramienta, éstas no son el elemento vital en un sistema. Es posible tener un buen sistema sin las máquinas, pero no es posible lograrlo sin personas bien informadas que lo realicen.

Al iniciar un estudio para el mejoramiento de un sistema, su éxito dependerá de:

- a) El diseño de sistemas que abarca todos los aspectos técnicos; y
- b) La aceptación de las personas que usan o usarán el sistema.

La solución de problemas, entre ellos el diseño de un sistema de información administrativa, puede abordarse sistemáticamente estructurando una jerarquización de subproblemas o subcomponentes. Para ello se puede recurrir a representaciones gráficas llamados diagramas de flujos. Constan de símbolos pictóricos conectados por segmentos de líneas que muestran la secuencia de actividades, operaciones, flujo lógico, flujo de materiales, flujo de datos/información o flujo de autoridad en las organizaciones. Los diagramas de flujo son útiles para quien diseña el sistema porque le ayudan en:

- 1) la definición del problema

- 2) la formulación y análisis del problema
- 3) la solución del problema; y
- 4) la documentación del diseño de sistemas

C. Diseño Curricular

El papel de la universidad privada es servir de instrumento para generar importantes procesos de cambio o transformación social, no por su vinculación o acceso directo al poder, sino por la influencia de su saber, en donde radica su verdadero poder. Este poder se lo da la capacidad de mantener un proceso constante de renovación, de reafirmación vital en el ámbito académico universitario, actualizándolo con la introducción de las últimas conquistas de las ciencias, incorporando nuevas disciplinas. Por lo anterior, se tiene una fuerte relación entre la cultura de la sociedad a la cual pertenece la universidad y el sistema de enseñanza. Esta relación se establece fundamentalmente cuando la universidad trata de satisfacer alguna necesidad o demanda del medio social-económico-político-cultural; así la universidad toma del medio los recursos y elementos necesarios.

Si la educación universitaria se concibe como un instrumento de transformación social al servicio de la sociedad, ello debe tenerse claramente establecido en las currícula, es decir, todas aquellas situaciones del proceso de enseñanza/aprendizaje en las que están involucrados los estudiantes,

profesores y el personal administrativo de la universidad.

Con el progreso de la ciencia y la tecnología, últimamente se ha ido problematizando el hecho de proveer conocimiento que permita al educando usarlo en forma relevante para sí mismo y, a la vez, contribuir a resolver los problemas inherentes de la sociedad. Según esto, todo currículo debe referir cierto grado de criterio de utilidad social, tanto a corto como a mediano plazo, estableciendo el perfil del profesional a formar.

La educación no es solamente instrucción intelectual transmitida en dosis intra o extraula. Se entiende por educación, el desarrollo integral y armónico de la persona, y por ello debe abarcar diferentes aspectos y etapas de la vida del hombre.

Ana María González (1989-35) destaca el énfasis que Carl Rogers diera con su revolución educativa denominada educación centrada en la persona, y se establecen los siguientes principios:

1. La persona es valiosa por sí misma, independientemente de edad, nivel socioeconómico, estado civil, nombre, nacionalidad, entre otras cosas.
2. La naturaleza humana es constructiva, digna de confianza.

3. La motivación básica del ser humano es su autorrealización, por medio de la cual desarrolla sus potencialidades.
4. La filosofía humanista considera que los impulsos agresivos son parte de la enajenación en la cual éste pierde contacto consigo mismo, se cierra y adopta actitudes defensivas. Esta enajenación produce en él incongruencia y contradicción.
5. La salud se manifiesta al vivir funcionalmente como un organismo total, integrado y unificado.
6. La agresividad surge cuando el individuo requiere defensa o protección a fin de sobrevivir y desarrollarse.
7. El aprendizaje significativo tiene que ser descubierto en la propia existencia.
8. Se puede confiar en la persona y en su innata curiosidad y deseo de aprender. El ser humano desea descubrir nuevos horizontes y nuevas posibilidades.

La educación centrada en la persona está basada en la hipótesis humanista que el ser humano es digno de confianza y de respeto, tiene desde su nacimiento una capacidad de autodirección que le permite la toma de decisiones y la elección de sus propios valores. Este proceso educativo es dinámico, en el cual el estudiante participa activamente en el proceso de su propio aprendizaje y desarrollo integral,

estimulando su facultad creadora, descubriendo como ser libre y comprendiendo su propio ambiente a la vez de comprometerse con éste.

Si deseamos llevar a cabo un proceso educativo con éxito, debemos reflexionar en los factores que dan origen y consistencia al curriculum, delimitan las bases y los alcances de toda la estructura curricular. Estos factores deben tener fundamentos históricos, filosóficos y políticos del contexto a servir.

De igual manera, al definir la ocupación real del profesional a formar, permitirá el diseño de los planes de estudio, identificando las necesidades de profesorado, estudiantado, la administración y los recursos.

Usualmente al planificar los currícula se olvida la variable del componente "apoyo administrativo", y es ahí donde muchos planes de estudio encuentran sus mayores tropiezos y fracasan por falta de: personal necesario, una clara definición de funciones del mismo, buenos mecanismos de comunicación, adecuados sistemas de control, eficiente coordinación, una dirección capaz de establecer eficaces medidas de supervisión, legislación y sus reglamentos; es decir, una estructura administrativa acorde a los objetivos y necesidades definidas a nivel institucional y educativo.

D. Administración universitaria:

Por el carácter universal de su esencia, a la universidad se ha intentado definirla en distintas épocas y circunstancias. Sin embargo, hasta hoy, no se puede afirmar que ya se ha encontrado una definición satisfactoria en todos los aspectos que atañen a su función específica.

Para tener en que sustentar el contenido de este trabajo, declaramos que la universidad es una comunidad de hombres y mujeres de varias generaciones dedicados a la búsqueda de la verdad y transmitirla, con el intento de beneficiar a la sociedad con base en los resultados de sus hallazgos.

La enseñanza en las universidades tiene su origen en la Edad Media, cuando se inicia la formación del profesional en Derecho y Medicina, así como para aquellos que querían ampliar sus estudios teológicos. Estos primeros centros universitarios respondieron a necesidades de seguridad y libertad teniendo un manifiesto sentido democrático. Dentro de sus asociaciones de profesores o de alumnos, o en grupos mixtos, se elegían a sus administradores. Con el correr del tiempo fue creada una especie de facultad llamada de artes en la que se preparaban maestros. Deja de esta manera de tener un sentido "profesional" y adopta finalidades culturales o de formación general. Durante mucho tiempo, las universidades se encerraban en sus claustros para leer, expli-

car y discutir ideas de los pensadores antiguos, rechazando todo aquello que fuese nuevo e innovador. A finales del Siglo XIX, surge la crisis en las universidades, cuando éstas ya no respondieron a las exigencias y condiciones cambiantes de la época.

Poco a poco la universidad se fue transformando, y su ideal de transmitir la cultura cambia. Se acepta la nueva concepción de un conocimiento no ya "hecho y acabado" sino "a descubrir" y corregir constantemente mediante la observación y la experimentación, añadiéndose posteriormente la aplicación tecnológica, característica del mundo moderno.

Estos trazos históricos nos hacen comprender que la universidad en cada época ha tratado de ser formadora del pensamiento, transformándose poco a poco en modeladora del porvenir de la sociedad. Esta función la desempeña consciente o inconscientemente, conforme el grado de desarrollo estructural, administrativo e intelectual que tiene. Para ello el profesor Rudolph P. Acton (1973-30) agrupa a las universidades en su etapa histórica de la siguiente manera:

"

La etapa tradicional: Cuando representa la incorporación de un número de escuelas y facultades profesionales, aisladas entre sí y usufructuarias de autarquía administrativa, didáctica y de personal.

La etapa de transición: Cuando representa cualquier grado de avance sobre la tradicional en materia de coordinación estructural y administrativa entre sus distintas unidades académicas.

La etapa integral: Cuando representa una institución de total intervencionalidad de su enseñanza, investigación y extensión, al servicio de todas las carreras ofrecidas, bajo una administración de servicios que responda a actividades y no meras unidades. "

La universidad tiene dos concepciones en su función y estructura. La interna, representada por su composición básica sobre la que se mueve como entidad cultural y científica; y la externa, sugiere el enfoque con que actúa en relación con la sociedad, es decir, su función multiplicadora.

Para alcanzar su objetivo de buscar la verdad y extenderla, la universidad necesita:

- a) formas profesionales con sentido social,
- b) apoyar la investigación científica buscando buenos resultados; y
- c) realizar determinadas tareas de extensión para con la sociedad.

Para ello debe contar con profesores, estudiantes, personal administrativo y recursos suficientes y eficientemente administrados.

La administración universitaria es la ejecución de principios y programas administrativos con un sentido muy particular enfocados hacia la educación superior. La administración universitaria es compleja y requiere normas especiales porque enlaza aspectos tan importantes como lo son las ciencias y la cultura. El administrador de las más altas esferas de

una universidad, se llame rector o presidente, debe tener ecuanimidad en las decisiones adoptadas en su mandato.

La Universidad de Harvard, consciente de la necesidad de preparar a los administradores universitarios, organiza periódicamente programas para capacitar aquellos que están en funciones, y con base en sus experiencias, resume las cualidades de un buen administrador universitario en: una fe en la importancia central en las personas y la conciencia de la necesidad de una inteligente distribución de los recursos. (1964:90).

Para que la administración universitaria llene sus objetivos basados en la administración científica, es importante observar lo siguiente:

1. La separación del control y servicio. Usualmente se piensa que el control se limita a chequear entradas y salidas de estudiantes, profesores y personal administrativo, olvidándose que el control sirve para detectar problemas y darles solución. El servicio que prestamos debe ser de alta calidad.
2. La separación de los controles esenciales y los financieros. Que difícil es para algunas autoridades universitarias pensar en hacer esta separación. Los controles esenciales permiten establecer estados de cuenta, estados patrimoniales, control sobre pagos de estudiantes y otros. Las finanzas son el instrumento

que los funcionarios de la universidad tienen en sus manos para poder hacer sus proyecciones y planificar con mayor grado de certeza.

3. Una jerarquización piramidal con unidad de mando y poder punitivo.
4. Una autoridad bien definida en cada nivel, sin vacíos o traslapes de competencia. Este punto y el anterior tienen bastante relación, porque usualmente no se puede percibir la jerarquización piramidal hasta ciertos niveles ni mucho menos la autoridad bien definida, existiendo, por lo tanto, dualidad de mando que ocasiona desorden y los servicios no son prestados eficaz y eficientemente.
5. Se debe contar con una simplicidad y coherencia tanto en la estructura como en la nomenclatura, que permita su fácil interpretación y máximo aprovechamiento. Especialmente debe tenerse en cuenta al diseñar los sistemas administrativos computarizados de información.
6. Que exista una congruencia entre la estructura general de la universidad y su administración.
7. La dedicación exclusiva de dirección y servicio a una sola tarea o actividad, sin acumulación de cargos. Cuántas veces un procedimiento se queda estancado en el escritorio de una persona, porque ésta se encuentra haciendo gestiones de otra posición que ocupa. El

resultado es un mal servicio y decepción de los usuarios y beneficiarios de la institución.

8. La centralización de normas y la descentralización de la ejecución.

Una buena administración comprende un control definido sobre la institución y sus servicios dinámicos, para que ésta logre sus declarados objetivos en forma académica, creativa y eficaz, a través de funciones predeterminadas y relaciones humanas positivamente orientadas.

E. Administración de Estudiantes:

La misión educativa es mucho más que la simple instrucción en las aulas, pues además de la instrucción en el salón de clases, generalmente incluye servicios públicos, el descubrimiento de nuevos conocimientos a través de la investigación, la presentación y diseminación de conocimientos mediante publicaciones, bibliotecas, centros de documentación, experiencias en el terreno de la práctica y el satisfacer necesidades en aspectos culturales, sociales, religiosos, cívicos y de salud.

La universidad - privada- es una organización para un contexto concreto y está compuesta por un grupo de personas que con instrumentos y determinadas estructuras trabajan

para lograr objetivos preestablecidos. La primera y fundamental estructura de una universidad la constituyen las personas que en ella se interrelacionan, agrupados en tres estratos:

- a. personal académico (profesores, investigadores e instructores),
- b. estudiantado; y
- c. personal administrativo, en el se incluye todo trabajador que hace posible el funcionamiento de la organización universitaria.

El estudiante es el personaje principal de una universidad, sumamente difícil sería concebir una universidad sin estudiantes.

Cuando el estudiante ingresa a la universidad, encuentra moldes tradicionales implícitos o explícitos y le van señalando de manera precisa el papel que se espera asuma. Ante todo, se espera que estudie y se aplique a su preparación profesional. En muchos casos se olvida que dentro de sus conocimientos deben estar aquellos que le acerquen e identifiquen con la sociedad a la que deberá servir.

Anteriormente, la administración estudiantil era más simple porque eran pocos alumnos matriculados y en consecuencia, la función educativa también era reducida. Actualmente la explosión estudiantil, la diversidad de planes,

programas y especializaciones que ofrece la universidad, requieren un cuidado especial en lo referente a la administración de estudiantes.

Según Laurencio Filho (1965:178), los cuidados deben comenzar aun antes de la inscripción del alumno a la universidad, traduciéndose en interés por una mejor articulación entre la segunda enseñanza y la enseñanza superior.

En Guatemala no existe, en forma sistematizada una preparación tal que permita esa articulación mencionada por Filho. Nuestro estudiante ingresa al área "diversificada" del nivel de segunda enseñanza sin haber tenido una orientación vocacional adecuada y oportuna, de manera que el futuro universitario conozca sus capacidades y actitudes individuales, en consecuencia su rendimiento es bajo.

Se espera que el estudiantado de nivel superior constituya un estamento relativamente homogéneo, aplicándose algunos mecanismos para lograrlo, como lo son las pruebas psicológicas. Asimismo, se espera que el estudiante tenga una participación en los asuntos universitarios: sin embargo, no siempre se dan las situaciones deseables para el estudiante en sus expectativas de participación activa en los asuntos de su universidad.

Algunas veces los estudiantes asumen actitudes hostiles hacia la institución, porque consideran que no son atendidos como ellos lo esperan. También inciden otros factores, como la ausencia de una verdadera administración para estudiantes, que propicia un clima propicio para que surjan los movimientos reivindicativos.

La administración educativa y la estructura formal de la universidad requerirán una administración para estudiantes con objetivos claramente definidos; los cuales han de cumplirse a través de los servicios a los estudiantes. Para definir tales objetivos es indispensable tomar en cuenta la realidad nacional, filosofía y objetivos de la institución, las características del cuerpo estudiantil y la disponibilidad de recursos.

V. METODOLOGÍA

Para llegar a la etapa del diagnóstico previo a elaborar la propuesta de un Modelo de Administración de Estudiantes para una universidad privada, se realizaron las siguientes actividades:

1. Revisión bibliográfica
2. Análisis breve del funcionamiento de varias universidades privadas del país a través de la observación. Para efectos de este trabajo, identificamos a las universidades privadas como "A", "B" y "C". En su estructura administrativa y en términos muy generales, éstas acumulan decisiones y adecuaciones según las circunstancias les obligan, aunque se nota el interés por mejorar sus sistemas administrativos en beneficio del sistema mismo y de los estudiantes.

Universidad "A":

Con más de seis mil estudiantes, y más de dos décadas desde su fundación, cuenta con una moderna infraestructura para servir a su población. Su estructura organizativa le permite planificar y diseñar nuevos sistemas y procedimientos para prestar un mejor servicio; sin embargo, el estudiantado ha manifestado insatisfacción, pues los trámites aún son bastante burocráticos y limitantes.

Universidad "B":

Institución relativamente joven, con buena estructura organizativa y moderna infraestructura. El estudiantado expresó complacencia por lo ágil del sistema de inscripción, dicen tener buena orientación y apoyo logístico; pero manifestaron que no siempre existe una buena comunicación entre alumnos y profesores.

Universidad "C":

Sirve a una población heterogénea, con una infraestructura moderna y planificada con los objetivos fundamentales de la institución. Trata de orientar al estudiante de educación media y cuenta con procedimientos concretos de apoyo, pero ha dejado por un lado aspectos importantes como lo es el procedimiento de inscripción en la universidad, que muchas veces se convierte en largo trámite.

3. Recopilación de información por medio de cuestionarios, a estudiantes de la universidad escogida para el estudio y de las otras que sirvieron de punto de comparación.

Muestra: La muestra fue de 60 estudiantes, 20 por cada universidad, tomados de una muestra disponible o incidental en lugares distintos: cafetería, biblioteca, pasillos y salones de clase.

Técnica empleada: Entregar los cuestionarios de opinión, explicándole a cada estudiante que era para un

trabajo de estudio. El cuestionario fue respondido en forma personal y con sentido de cooperación.

Instrumento: El diseño del instrumento fue de tal manera que se incluyeron datos generales y preguntas que respondieran a las variables de estudio importantes de conocer.

Resultados: Las respuestas obtenidas en los cuestionarios, revelan los siguientes resultados:

- Al ingresar a esta universidad, sabías exactamente qué carrera ibas a estudiar?

SI 84% NO 16%

- Te dieron orientación en esta universidad sobre las diferentes carreras que podías elegir de acuerdo a tu preparación anterior?

SI 44% NO 56%

- Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI, quién te proporcionó la información?

(respondieron dando nombre de personas)

- Para poder inscribirte, te dieron toda la información necesaria por escrito antes de la inscripción?

SI 67% NO 33%

- Cómo crees que es el proceso de inscripción de esta universidad?

Excelente 4%

Bueno 35%

Regular 42%

Malo 19%

- Las instalaciones físicas de esta universidad, están acordes a tu carrera y necesidades de estudio?

SI 63% NO 37%

- Cuando tienes algún problema de carácter académico o administrativo, puedes ir con alguna persona de la universidad que pueda ayudarte a encontrar la mejor solución?

SI 72% NO 28%

- Te sientes satisfecho de estudiar en esta universidad?

SI 100% NO --

4. Análisis de documentos elaborados en vías de estudio por alumnos de la universidad, en donde enfocaron diversas áreas administrativas de su casa de estudios.
5. Análisis de la estructura actual de la universidad estudiada.
6. Diseño de la propuesta del Modelo de Administración para estudiantes.

Con el propósito de ubicar, tan exacto como sea posible el modelo de la administración de estudiantes dentro del contexto estructural de la institución, se toma en cuenta que la universidad como entidad de servicio, debe mantener la fluidez del sistema a los usuarios, que son los estudiantes.

Es obvio que como modelo está sujeto a un análisis acerca de su legitimidad dentro de lo complejo que es una universidad, la cual por estar inmersa en la sociedad, no puede eludir su responsabilidad como impulsora del progreso por medio de la educación. En esta tarea de análisis están comprometidas las personas con experiencia y especializadas a la par de los funcionarios, quienes están obligados a participar en el logro del ideal conforme con la realidad.

VI. DIAGNOSTICO

A. Antecedentes:

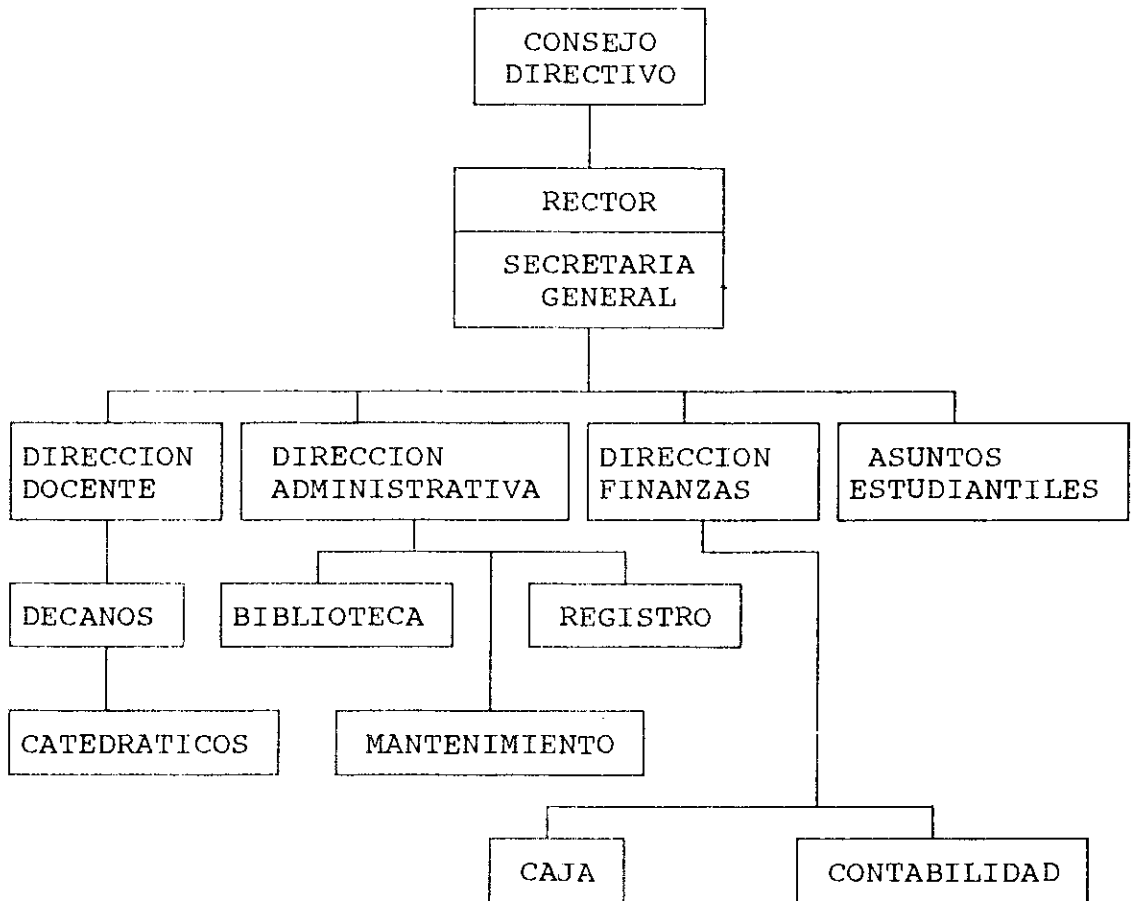
La universidad estudiada está integrada por unidades académicas llamadas facultades y escuelas facultativas. Tiene su fundamentación legal en la Constitución de la República de Guatemala y nació con el propósito de dar respuesta a las necesidades educativas del nivel superior en nuestro país.

B. Objetivos:

Uno de sus principales objetivos es contribuir en la formación de profesionales no sólo proveyéndoles los conocimientos científicos indispensables en su profesión, sino formándoles con un alto sentido ético para que su trayectoria como tales evidencie una proyección y compromiso hacia su contexto social y profesional.

C. Organización:

Su crecimiento ha sido continuo bajo una estructura administrativa piramidal y la amplitud de la autoridad delegada a los diferentes funcionarios ha sido determinada por sus estatutos y el Consejo Directivo. (ver organigrama No.1).



La organización administrativa ha estado proyectada para ayudar al logro de los objetivos y fines de la universidad, establecidos desde su fundación.

Agregando a la natural crisis que por su crecimiento experimenta toda institución, las diferentes unidades académicas de esta universidad también han sentido:

- a) una desproporción entre las exigencias cada vez más complejas de la sociedad y los sistemas educativos vigentes; y
- b) una estructura organizacional que no les permite tener una coordinación entre ellas y las unidades administrativas, lo que incide en la falta de suficientes elementos que les apoyen para preparar a los futuros profesionales con la rapidez, profundidad y eficiencia que el estudiante espera y debe tener.

La creciente demanda educativa, originada por las múltiples necesidades de la población, ha sido factor para que año con año el número de estudiantes inscritos sea mayor. Para responder a esta demanda, las diferentes unidades académicas de la universidad tienen definidas las normas y procedimientos administrativos a nivel central, que no permiten ejecutar cambios, pues éstos deben realizarse bajo

las normas generales o con la intervención del consejo directivo.

Las funciones de selección de personal así como su contratación en todos los niveles, el sistema de compras, la elaboración y ejecución presupuestal, los asuntos académicos, mantenimiento, reparación de edificios y equipo, y otras similares, siempre deben ser conocidas y aprobadas en el vértice de la pirámide administrativa. Este modo de administrar no ha sido del todo inoperante, pues con el crecimiento han surgido nuevos puestos de trabajo; pero, la centralización de autoridad e información ha derivado en falta de comunicación que causa la desorientación, frustración y apatía del personal de los distintos niveles que laboran en la universidad, afectándose así al estudiantado, a la vez que detiene el flujo de los procesos administrativos.

Un estudio realizado en 1988, dirigido a decanos y directores, reveló que los fines, objetivos, políticas, estructura administrativa y el papel de las autoridades superiores de la universidad, no eran del conocimiento de la mayor parte de los encuestados.

Las relaciones de comunicación y coordinación entre las diferentes unidades y las oficinas centrales de la administración, no eran óptimas según los encuestados, porque el conocimiento de los canales de comunicación interna eran vagos

e insuficientes para apoyarse en el ejercicio de sus funciones. No existía una comunicación y coordinación de doble vía.

Las unidades de apoyo como: administración financiera, compras y suministros, contabilidad, asesorías jurídica, auditoría, personal, servicios generales orientación y becas para estudiantes, eran desconocidas por los encuestados en cuanto a su sistema operativo y funcional.

Las respuestas de los funcionarios sobre las actividades de su propia unidad señalaron que conocían:

- a) sus objetivos y que los estaban alcanzando,
- b) sus políticas,
- c) el papel de las autoridades de la unidad,
- d) su sistema de planificación.

Al relacionar la unidad específica con otras de la institución, la calificación se modificó al señalar su inoperancia. La administración para estudiantes no ha tenido el suficiente apoyo e implementación, detectándose vacíos en esta importante área de la administración de la institución.

De lo anterior se deduce que la administración de la universidad no se basa en objetivos comunes que permitan establecer lineamientos precisos y metas terminales a cada unidad. Entre tanto se mantenga esta modalidad administrativa, no podrán obtenerse resultados satisfactorios que coadyuven al logro de los objetivos de la universidad.

VII. PROPUESTA

El presente capítulo tiene como propósito presentar un modelo administrativo que se ajuste a las normas estatutarias de la universidad, pero que induce a una re-estructura en busca de la excelencia institucional en el logro de sus objetivos.

La reorganización permitirá una estructura que propicie el apoyo al desarrollo integral del estudiante, para que éste alcance mejores condiciones de vida, se integre y participe positivamente logrando desarrollar su independencia y autonomía, aprenda a vivir en armonía y colabore con los demás en forma eficaz.

A. Modelo de la Administración General de la Universidad.

La estructura administrativa propuesta sigue siendo piramidal, en cuyo vértice está el consejo directivo del que depende el rector. Es importante señalar que todos los funcionarios deben asegurar la eficiencia y eficacia del trabajo que realiza la universidad como institución y en su propia unidad. Deben asimismo, ejercitar un liderazgo positivo, llevar los controles que garanticen el uso adecuado de los recursos, asegurar la aplicación de las políticas y enfoques de trabajo y mantener las acciones de la institución dentro del marco legal del país, evaluar por períodos de

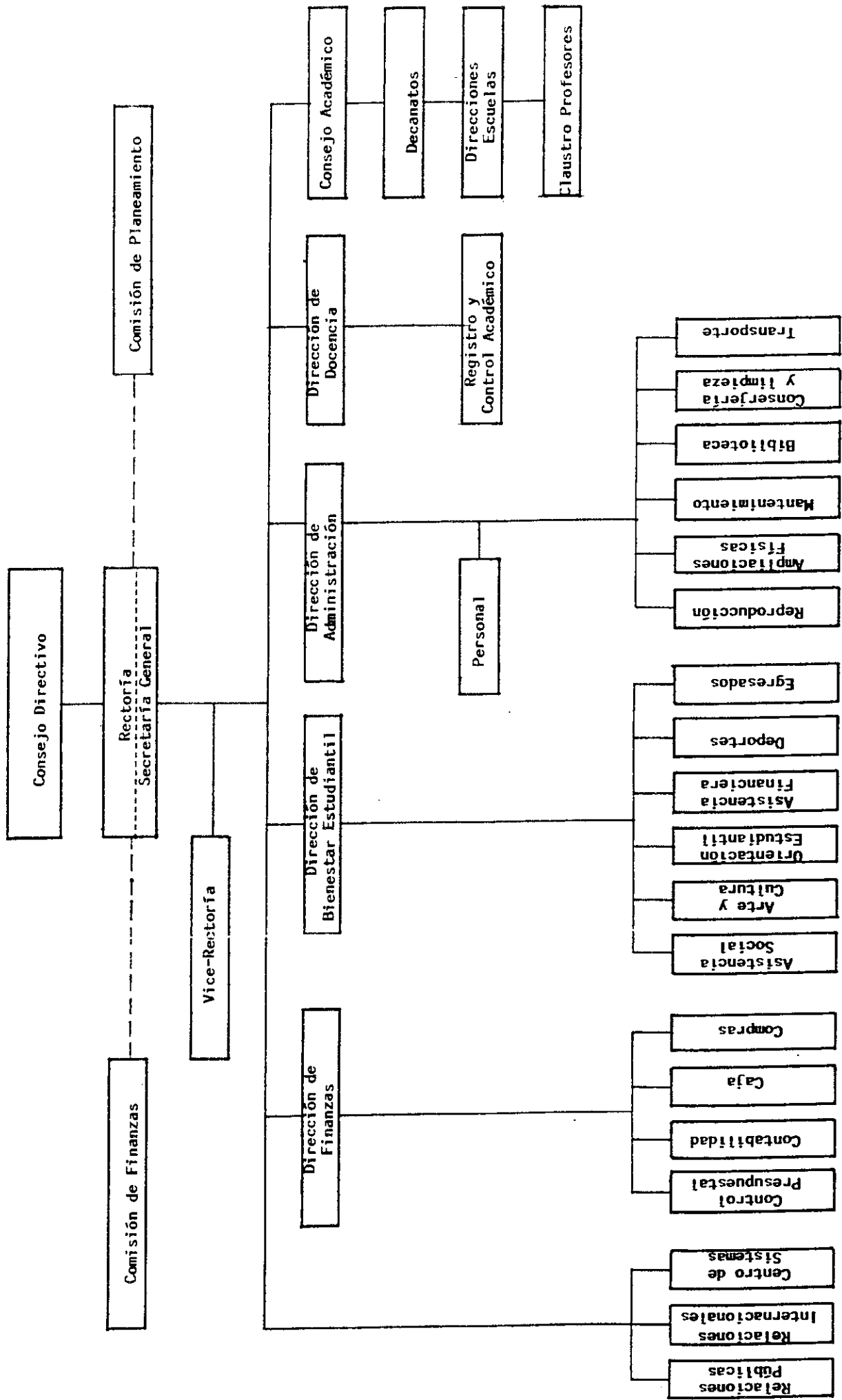
tiempo sus acciones en busca de mejores estrategias que conduzcan a los resultados deseados.

La estructura propuesta inicialmente enfoca la administración general de la universidad que sirve de marco a la administración de estudiantes. Posteriormente, se presenta un proyecto de un sistema de información administrativa, el que indudablemente al llevarse a la práctica requerirá de análisis más precisos y concretos de manera que se convierta en un eficaz soporte en la administración de estudiantes así como lo es en otras áreas.

1. Organigrama propuesto: (Ver organigrama No.2)

Someramente se describen las funciones de las principales unidades que presiden la pirámide administrativa de la universidad. El Consejo Directivo tiene poder y atribuciones fijadas en los estatutos de la universidad. Define políticas, propósitos y objetivos institucionales. Confiere al rector entera responsabilidad de administrar los asuntos de la institución.

El rector debe delegar por su parte, autoridad en los funcionarios administrativos, cada uno de ellos responsables en su ramo. El número de funcionarios administrativos que informan directamente al rector debe ser tan reducido como se pueda y limitarse a los principales funcionarios académicos,



administrativos, y las comisiones de finanzas y de planeamiento.

La Comisión de Planeamiento presentará al rector para que éste eleve al consejo propuestas para concretar objetivos, programas y distribuir recursos. Lo planificado debe ser respuesta a las demandas y necesidades del medio, así también a propósitos y aspiraciones de la universidad.

La Comisión de Finanzas detectará necesidades actuales y futuras a largo plazo de la institución juzgadas a la luz de las operaciones presentes, activo fijo y otras demandas de fondos. Propondrá la política global a seguir en la administración de inversiones y estudiará las actuaciones y resultados del funcionamiento financiero.

La Dirección de Docencia a través de la administración académica y con la definición de los objetivos concretos, medibles y evaluables, determina los programas y acciones de investigación, docencia y servicio que la universidad realiza en un orden de prioridades. Propone y aplica políticas claras y programas que contribuyan al mejoramiento de los profesores, factor determinante de la calidad y destino de toda la universidad. Su relación con decanos, directores de escuela y/o departamentos debe ser estrecha, de manera que los problemas de articulación docente y los organismos de dirección central, sean conocidos y resueltos en períodos de

tiempo que no entorpezcan el proceso vital de la institución: enseñanza-aprendizaje.

La oficina de Registro y Control Académico lleva todos los aspectos relacionados con la integración del expediente del estudiante, emite certificaciones, constancias y cierre de curriculum. Al quedar esta oficina bajo la dependencia directa de la Dirección de Docencia, los estudiantes encontrarán rápida respuesta a sus necesidades desde que se inscriben utilizando procedimientos que son ingresados a la red que comunica al director de docencia, oficina de registro y control académico, caja y los diferentes decanatos.

La Dirección Administrativa contribuye en la administración universitaria, velando por la utilización racional de los recursos físicos, económicos y humanos. Para ello promueve y ejecuta normas de personal. Desarrolla, coordina y monitorea programas de retención de personal. Provee equipo, materiales, suministros y todo servicio de apoyo indispensable para cumplir con las metas de la universidad.

La Dirección Financiera, coordina el sistema financiero presupuestario de la institución, mediante el control de las actividades de las unidades de presupuesto, contabilidad, caja y compras.

La Dirección de Bienestar Estudiantil es la responsable de coordinar las diferentes áreas involucradas directamente con el bienestar del estudiante, las que prestan servicios de orientación y apoyo al estudiantado, de manera que éstos busquen nuevas formas de convivencia e interacción social, promuevan, coordinen y desarrollen actividades de carácter artístico, deportivo y otras.

B. Modelo de Administración para Estudiantes de una universidad privada : La Dirección de Bienestar Estudiantil es el órgano dentro de la universidad con una labor formativa que proporcionará al estudiantado el conocimiento y contacto con la realidad, ofreciéndoles todas las facilidades necesarias para que éstos complementen sus actividades docentes y puedan desarrollar sus potencialidades que les aseguren habilidades para facilitar su independencia y autonomía como personas, que ejerciten su capacidad de elegir, tomar decisiones y de autodirigirse inteligentemente.

Además será el agente catalizador para que el estudiante desarrolle su potencial creativo y canalice sus inquietudes por vías de la actuación efectiva sobre los problemas personales y los de su sociedad.

Propiciará que el estudiante ejercite el debido uso de sus derechos y libertades, que desarrolle habilidades de

convivencia, de manera que sea capaz de realizar un papel de liderazgo al mismo tiempo que comprende y aplica el sentido de la disciplina y la responsabilidad compartida.

La ubicación de ésta unidad dentro del esquema administrativo, considerando sus objetivos, tipos de programas que tiene que implementar, así como el acceso a decisiones en algunos casos inmediatas. Queda bajo la dependencia y la orientación inmediata de la rectoría.

Es fundamental que el principio de delegación de competencia se aplique efectivamente, de manera que la Dirección de Bienestar Estudiantil tenga la facultad de decisión para acciones que exigen una resolución rápida y no necesitan de la aprobación de las altas autoridades.

La Dirección de Bienestar Estudiantil se divide en seis secciones de la manera siguiente:

1. Sección de Asistencia Social
2. Sección de Orientación Estudiantil
3. Sección de Asistencia Económica Estudiantil
4. Sección de Arte y Cultura
5. Sección de Deportes
6. Sección de Egresados

1. Sección de Asistencia Social:

Objetivos:

- a. Promover la formación, organización y orientación de grupos estudiantiles.
- b. Atender al estudiante en sus problemas sociales y de inadaptación estudiantil, en coordinación con la Sección de Orientación.
- c. Realizar estudios socio-económicos de los estudiantes que solicitan becas o préstamos para ayudar a determinar la magnitud de sus necesidades.
- d. Motivar al estudiantado para lograr una mayor participación en las actividades curriculares.
- e. Mantener un sistema de comunicaciones que permita una estrecha vinculación y permanente contacto entre docentes, estudiantes y funcionarios administrativos.
- f. Apoyar al alumno extranjero para que éste se adapte e integre en el ambiente universitario y comunitario.

La Sección de Asistencia Social desarrollará actividades para el estudiante que permitan ayudarlo en sus problemas psicosociales por medio de entrevistas individuales y en algunos casos con el grupo familiar. Además, se buscarán

actividades donde el estudiante pueda desarrollar su liderazgo y por medio del grupo pueda canalizar sus objetivos.

2. Sección de Orientación Estudiantil:

Objetivos:

- a. Orientar técnica y científicamente al estudiante para que éste haga una selección vocacional adecuada.
- b. Ayudar al estudiante en el proceso de autocomprensión y autoaceptación.
- c. Apoyar al estudiante en su proceso de definir objetivos razonables respecto a sus habilidades e intereses con relación a las oportunidades que el ambiente ofrece.
- d. Ayudar al estudiante a trazar planes de acción para la obtención de sus objetivos.
- e. Ofrecer orientación al estudiante sobre el mercado de trabajo, de manera que al graduarse él pueda conocer a corto plazo sus perspectivas de incorporarse al ejercicio de su profesión.
- f. Propiciar medios para que el estudiante reciba consejería espiritual dentro del campus universitario.

El actual procedimiento de inscripción abierta, la creciente demanda estudiantil y los recursos con que cuenta la institución para responder, hace suponer que es hora de

definir exactamente cuántos estudiantes puede y debe recibir, atendiendo a los objetivos, infraestructura y demás recursos con que cuenta la universidad.

En este modelo se toma en cuenta la sección de orientación estudiantil en el proceso de inscripción. Las pruebas psicológicas que pasarán los interesados para ingresar como estudiantes, servirán no sólo para dar la orientación vocacional ofrecida, sino que serán fuente de información que en un momento dado contribuirá en la definición de las pautas de selección de estudiante. Para hacer realidad lo anterior, se requiere que exista un consenso entre el Consejo Directivo, Dirección de Docencia, los diferentes decanatos y direcciones de escuelas facultativas y los funcionarios responsables de la dirección de bienestar estudiantil, específicamente orientación; de donde surgirá el perfil del profesional que desea formar la universidad y las diferentes acciones necesarias para ello.

Se requiere que la sección de Orientación Estudiantil implemente un programa de inducción para el estudiante de nuevo ingreso. Esto ayudará en el proceso de adaptación a la vida universitaria al nuevo alumno y podrá comprender lo que implican sus nuevos privilegios y obligaciones que como estudiante universitario tiene. Durante el desarrollo de éste programa, trabajarán coordinadamente la sección de Orientación Estudiantil, decanos, directores y estudiantes

voluntarios quienes actuarán como guías de los estudiantes de nuevo ingreso.

Esta sección también velará porque los estudiantes conozcan los mecanismos que les ayudarán a obtener un mayor rendimiento en su vida académica, entre ellos:

- a. Desenvolvimiento académico
- b. Cómo estudiar, aplicando técnicas de estudio
- c. Actitud y preparación de exámenes
- d. La investigación universitaria
- e. El uso de la biblioteca y fuentes de información
- f. Reglamentación de la vida universitaria.

Independientemente del programa de inducción que se presentará al estudiante de primer ingreso, a partir del segundo semestre, la sección de orientación coordinará actividades que permitan al estudiante tener presente la responsabilidad que conlleva ante sí mismo y la sociedad una carrera profesional.

3. Sección de Asistencia Económica Estudiantil. La administración de un programa de asistencia económica a los alumnos es una responsabilidad que atañe por igual a funcionarios administrativos y académicos, pero por aspectos de coordinación y control se canalizará a través de la sección específica. El jefe de la sección de Asistencia Económica

Estudiantil es el responsable de la administración del programa que incluye:

- a. Recibir las solicitudes para toda clase de ayuda económica.
- b. Evaluación de la necesidad efectiva y calificaciones de los solicitantes (la evaluación se hará conjuntamente con la sección de Asistencia Social).
- c. Publicar información que describa los programas de ayuda para que sean del conocimiento de los estudiantes.

Las decisiones relativas a montos y tipos de ayuda a conceder, son atribuciones del Consejo Directivo.

Con el fin de mejorar los recursos destinados para ayudar al estudiante, se diseñarán tres clases de programas, dependiendo del caso y circunstancia:

- Beca completa
- Beca de trabajo
- Fondo rotativo de asistencia al estudiante

Beca: Se concederá beca sobre la base del aprovechamiento escolar y necesidades económicas. Puede cubrir la totalidad de los gastos de la carrera o sólo una parte de los mismos.

Beca de trabajo: El estudiante que recibe la beca de trabajo tiene la posibilidad de ser llamado para prestar sus servicios a la universidad, ya sea colaborando en trabajos

de investigación que se realicen por cuenta de la universidad o participando en la organización y administración de la biblioteca. El desempeño de éstos becados debe ser tan eficiente y concienzudo como el de cualquier trabajador de la institución. Para optar a éste programa de beca, el solicitante tiene que pasar por el proceso de selección de becados que diseñará la sección de Asistencia Social el que se basará, entre otras cosas, en el aprovechamiento escolar y las necesidades económicas del estudiante.

c. Fondo rotativo de asistencia: Esta modalidad de asistencia económica al estudiante se basa en la rotación de los fondos destinados para ello, es decir que al ser reembolsados los fondos otorgados al estudiante en calidad de préstamo, éstos quedan en disponibilidad para otros estudiantes que opten por ésta modalidad. Los préstamos a estudiantes sólo se concederán después de llenar los requisitos que exige el Reglamento de Becas y Préstamos estudiantiles y la expedición de un título de crédito.

El jefe de la Sección de Asistencia Económica Estudiantil en coordinación con la sección de Asistencia Social y el Director de Bienestar Estudiantil, deberán revisar en forma periódica las disposiciones contenidas en el Reglamento de Becas y Prestamos y otros que se relacionen directamente con los programas de becas y asistencia económica. Cualquier modificación o cambio que sea necesario será conocido y

aprobado por el Consejo Directivo, de manera que el apoyo al estudiante sea oportuno y eficaz.

4. Sección de Arte y Cultura:

Objetivos:

- a. Promover la expresión de los valores culturales guatemaltecos en el ambiente universitario y con proyección a la comunidad.
- b. Canalizar las expresiones y modalidades artísticas que puedan enriquecer los niveles culturales dentro de la universidad.
- c. Planificar y organizar actividades que motiven y despierten el interés de los estudiantes hacia las manifestaciones artísticas, de manera que así complementen su formación integral dentro de la universidad.

En la ejecución de sus planes, ésta sección hará suficientes comunicaciones al estudiantado, de manera que sea posible incorporar a los interesados en colaborar y participar en actividades artísticas que podrán ser: música, pintura, literatura, teatro y otras.

5. Sección de Deportes:

Objetivos:

- a. Planificar y llevar a cabo actividades deportivas que contribuyan al desarrollo físico del estudiante.
- b. Ofrecer al estudiante distintas actividades físicas, de manera que cada quien tenga opción para elegir entre sus hábitos e inclinaciones deportivas.
- c. Contribuir al desarrollo del deporte universitario tanto a nivel nacional como internacional, planificando y realizando encuentros con equipos de otras universidades y aceptando invitaciones de participación.

El estudiante promedio guatemalteco no tiene acceso a instalaciones deportivas que le permitan cultivar alguna de las diferentes disciplinas del deporte, razón por la cual el trabajo que desarrolla la Sección de Deportes es valiosa para el estudiante, puesto que no sólo le ofrece la oportunidad de desarrollarse físicamente, sino que también apoya actividades que permiten establecer vínculos de unidad y hermandad dentro del estudiantado, primero de la misma universidad y luego con estudiantes de instituciones similares.

6. Sección de Egresados:

Objetivos:

- a. Mantener vínculos de confraternidad con los egresados de la universidad.
- b. Planificar, organizar y realizar actividades que permitan la integración de los egresados a su alma mater.
- c. Desarrollar programas de actualización profesional y técnica que propicie a los egresados ampliar sus conocimientos que unidos a la experiencia en el campo de su profesión, les capacite para optar a mejores posiciones en su campo especializado.
- d. Establecer registros y controles de los egresados, periódicamente actualizados por: carrera, año de graduación, especializaciones obtenidas, dirección de su residencia y de su trabajo y todo aquello que permita mantener una comunicación constante y confiable.
- e. Con base en los registros, y en coordinación con la Dirección de Docencia, captar a los futuros profesores de la universidad de manera que se puedan programar cursos de capacitación docente en preservicio para ellos.

C. Sistemas de Información Administrativa.

No es posible presentar un modelo de sistemas de información administrativa cuando aún no se ha realizado un estudio técnico, en el que se desarrolle un diseño detallado y se programe su implementación.

Sin embargo, sí podemos anticiparnos en decir que el sistema necesita ser proyectado para almacenar datos acumulados en cada operación periódica, y su instalación debe atender a los aspectos de conservación seguridad, tiempo de pregunta respuesta, obtención de información y costo.

Los archivos deben estar diseñados para aportar a los funcionarios administrativos con la debida prontitud y exactitud, cualquier información que requieran para el cumplimiento de sus funciones y la toma de decisiones.

Actualmente se tienen procedimientos computarizados en algunas unidades de la institución, pero son programas aislados. Proponemos que el sistema de información administrativa funcione integrado e intercomunicado por medio de una red que servirá de enlace de comunicación directa entre el Consejo Directivo y las diferentes unidades académicas y administrativas.

El sistema de administración para estudiantes universitarios debe contar con un archivo maestro de alumnos en el computador central y terminales en la Dirección de Docencia, Registro y Control Académico, Caja, Biblioteca y los diferentes decanatos y escuelas facultativas. Los programas que se diseñen registrarán los procedimientos de:

- a. inscripción de estudiantes
- b. contabilidad (cuotas estudiantiles y otros ingresos)
- c. control de préstamos en biblioteca
- d. registro y control académico (actas de exámenes, cursos asignados).
- e. Controles de asistencia estudiantil
- f. Controles de participación estudiantil
- g. Controles de egresados

Los procedimientos anteriores pueden generar los siguientes documentos:

Informes anuales y semestrales de:

Estudiantes inscritos por sexo, edad, estado civil, ocupación, lugar de trabajo, lugar de vivienda, cómo se desplaza hacia la universidad y otras variantes más que pueden ser solicitadas dependiendo de la información que el estudiante proporcione en el formulario que para tal efecto se elaborará y se llenará al principio del año lectivo.

- Calendarios de cursos (directamente relacionados con el número de estudiantes inscritos y mínimos de éstos

requeridos por cada curso, costos por curso y otros factores a determinar).

- Listados de alumnos inscritos
- Informes de calificaciones: certificaciones
- Listados de grupos culturales y deportivos - Directorios
- Estados de cuenta por estudiante
- Solvencias de tesorería, de biblioteca y otros
- Informes específicos que requerirá la Dirección de Bienestar Estudiantil (socioeconómico, psicológico, cultural y religioso).

Es comprensible que el listado anterior es un anticipo a las reales demandas que el proceso administrativo universitario requiere, por lo que se insiste en la necesidad de hacer un análisis regulado por los principios científicos de la administración y los sistemas computarizados que permitirán alcanzar lo antes posible el funcionamiento óptimo del sistema.

D. Factibilidad del modelo propuesto:

Actualmente se tiene capacidad instalada para que el modelo propuesto pueda implementarse en su fase experimental. Es necesario, sin embargo, hacer algunas erogaciones que son determinantes para que se evidencie el beneficio esperado.

Recursos humanos: contratación de un especialista en Sistemas de Información Administrativa, Programador, secretarías bilingües. (el resto del personal ya se encuentra dentro

de la institución, el que será reubicado al ser definidos los nuevos puestos).

Recursos materiales:

Mobiliario y equipo: Computadores para ampliar la actual red, impresoras, archivadores de disketes, equipo de reproducción, mobiliario y equipo de oficina, archivos de metal.

Materiales y suministros: papel para las impresoras, papel membretado de la unidad, papel bond, útiles de oficina.

Infraestructura: Oficinas técnicamente preparadas para el Centro de Información Administrativa y lugares apropiados en cada una de las oficinas donde se instale una de las terminales de la red.

Costos: Estos están en estrecha relación con lo que sea imprescindible adquirir, tanto en equipo como en la construcción de la oficina central de informática. Está también sujeto al paquete completo que implica la contratación del especialista en sistemas de información administrativa, programas y otros.

En cuanto al aspecto presupuestal, la universidad fija, anualmente, un porcentaje de su presupuesto que es empleado en la implementación de mejoras administrativas en los diferentes campos, por lo que es factible que este proyecto tenga la

asignación específica dentro del presupuesto general de la universidad.

BIBLIOGRAFIA

- Atcon, Rudolph P. Trucco, Henrique Tono. Teoría sobre 1973
Administración Universitaria. Administración
Académica. UAE-OEA. 115pp.
- American Council on Education. Administración de Colegios y
1975 Universidades. Mexico, D. F. Editorial Diana.
327 pp.
- Ashi, Mary Kay. Cómo organizar a la gente. México, D.F.
1986 Editorial Diana. 256 pp.
- Davis y Newstron. El Comportamiento Humano en el Trabajo:
1988 Comportamiento Organizacional. México, D. F.
Edit. McGraw Hill, 2a. Edición español. 608 pp.
- De Laría Valle, Fernando. Desarrollo Organizacional. Enfoque
1979 Integral. México, D. F. Editorial Limusa. 186 pp.
- Ebert, Hang F. Administración de la Planta Física Universi-
1975 taria. Universidad Autónoma de Guadalajara,
Guadalajara, Jalisco, México. 219 pp.
- Filho, Laurencio. Organización y Administración Escolar.
1965 Buenos Aires, Argentina. Edit. Kapeluz. 242 pp.
- FUPAC. Modelos para la Unificación de Conceptos, Métodos y
1971 Procedimientos Administrativos. I Reunión de
Administradores de FUPAC. Secretaria General,
Guatemala, Guatemala. 75 pp.
- FUPAC, Administración Universitaria: Análisis Crítico de una
1972 Estructura. II Reunión de Administradores FUPAC,
Secretaria General, Guatemala, Guatemala. 95 pp.
- FUPAC, Asistencia y Orientación al Estudiante. III Reunión
1973 de Administradores FUPAC. Secretaria General,
Guatemala, Guatemala. 69 pp.

- González, Ana María. Enfoque Centrado en la Persona.
1989 Aplicación a la Educación. México, D. F. Editorial Trillas. 174 pp.
- Gurdián F. Alicia. Modelo Metodológico de Diseño Curricular.
1979 San José, Costa Rica. Universidad de Costa Rica, Vicerrectoría de Docencia, Centro de Evaluación Académica. 98 pp.
- Institute International d'Estudes sur l'Education. Misión de la Universidad en América Latina. Encuentro Latinoamericano, Belgica. 131 pp.
- Matthies, Leslie H. Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administrativos. México, D. F. Impresiones Editoriales, S. A. 300 pp.
- McGregor, Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas.
1975 México, D.F. Editorial Diana 6a. Edición. 237 pp.
- Millet, John. Programación de Escuelas Superiores.
1971 México, D. F. Editorial Letras. 123 pp.
- Murdick, Robert. Sistemas de Información Administrativa .
1988 México, D. F. Programas Educativos, S. A. de C.V. 723 pp.
- Orellana González, Carlos. Principales Problemas de la Pedagogía Universitaria. Guatemala, Guatemala. Unión Tipográfica. 111 pp.
- Pigors, Paul; Ch. Meyer. La Administración de Personal. Un Punto de Vista y un Método. México, D. F. Compañía Editorial Continental, S. A. 890 pp. Reyes
- Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas, Primera Parte. México, D. F. Editorial Limusa. 245 pp.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera Parte. México, D. F. Editorial Limusa-Wiley, S. A.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y
1974 Práctica. Segunda Parte. México, D. F. Editorial
Limusa, S. A.

Sachs, Benjamín. Administración y Organización Educacional.
1972 Enfoque Conductista. Buenos Aires, Argentina.
El Ateneo. 544 pp.

*
Thorndike R.; E. Hagen. Tests y Técnicas de Medición en
1986 Psicología y Educación. México, D. F. Editorial
Trillas. 733 pp.

Tomlin, Roger. Introducción de la Computadora a la Empresa.
1976 Buenos Aires, Argentina. El Ateneo. 106 pp

Unión de Universidades de América Latina. Universidades.
1972 México. Tipografía Cuahutemoc. 96 pp.

Urwick, L. Los Elementos de la Administración. México, D.F.
1969 Herrera Hermanos, S. A. 168 pp.

ANEXO 1

Uno de los ejemplos más antiguos de Administración
Delegación. (Exodo 18:13-26 Versión Popular)

"Al día siguiente, Moisés se sentó y dictó sentencia en los problemas de los israelitas, los cuales estuvieron todo el día de pié delante de él. Al ver lo que Moisés estaba haciendo con ellos, su suegro le dijo:

-Qué es lo que haces con esta gente? Porque solamente tú te sientas y todos ellos se quedan de pié todo el día?

-Y Moisés le constestó: Es que el pueblo viene a verme para consultar a Dios. Cuando tienen dificultades entre ellos, vienen a verme para que yo decida quien tiene la razón; entonces yo les hago saber las leyes y enseñanzas de Dios.

Pero su suegro Jetro le advirtió: -No está bien lo que haces, pues te cansas tú y se cansa la gente que está contigo. La tarea sobrepasa tus fuerzas, y tú solo no vas a poder realizarla. Escucha bien el consejo que te voy a dar; y que Dios te ayude. Tú debes presentarte ante Dios en lugar del pueblo, y presentarle esos problemas. A ellos, instrúyelos en las leyes y enseñanzas, y hazles saber cómo deben vivir y qué deben hacer. Por lo que a tí te toca, escoge entre el pueblo hombres capaces, que tengan temor de Dios y que sean sinceros, hombres que no busquen ganancias mal habidas, y a unos dales autoridad sobre grupos de mil personas, a otros sobre grupos

de cien, a otros sobre grupos de cincuenta, a otros sobre grupos de diez. Ellos dictarán sentencia entre el pueblo en todo momento; los problemas más grandes te los traerán a tí, y los problemas pequeños los atenderán ellos. Así te quitarás ese peso de encima, y ellos te ayudarán a llevarlo. Si pones en práctica, y si Dios así lo ordena, podrás resistir; la gente, por su parte, se irá feliz a su casa.

Moisés le hizo caso a su suegro, y puso en práctica lo que se le había dicho: escogió a los hombres más capaces de Israel, y les dió autoridad sobre grupos de mil personas, de cien, de cincuenta y de diez. Ellos dictaban sentencia entre el pueblo en todo momento; los problemas difíciles se los llevaban a Moisés, pero todos los problemas de menor importancia los resolvían ellos mismos."

Anexo 2

CUESTIONARIO DE OPINION

La información obtenida de este cuestionario, será utilizada en un trabajo de investigación, por lo que anticipadamente, muchas gracias por tu valiosa ayuda.

1. Al ingresar a esta universidad, sabías exactamente qué carrera ibas a estudiar? SI___ NO___

2. Te dieron orientación en esta universidad sobre las diferentes carreras que podías elegir de acuerdo a tu preparación anterior? SI___ NO___

3. Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI, quién te proporcionó la información? (Puedes indicar el nombre del puesto que la persona ocupa o el departamento al que pertenece). _____

4. Para poderte inscribir, te dieron toda la información necesaria por escrito, antes de la inscripción? SI___ NO___

5. Cómo crees que es el proceso de inscripción en esta universidad?

Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

Por qué? _____

6. Las instalaciones físicas de esta universidad, están acordes a tu carrera y necesidades de estudio?

SI___ NO___ Por qué? _____

7. Cuando tienes algún problema de carácter académico o administrativo, puedes ir con alguna persona de la universidad que pueda ayudarte a encontrar la mejor solución?

SI___ NO___

En lo académico, quién _____

En lo administrativo, quién _____

8. Te sientes satisfecho de estudiar en esta universidad?

SI___ NO___

OBSERVACIONES _____

Mil gracias por tu colaboración!

febrero.90